

DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN Y COMUNICACIÓN  
EN EL DEPARTAMENTO DE SOSTENIBILIDAD DEL GRUPO ÉXITO.

DANIELA CASTAÑO GÓMEZ

PROYECTO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO DE  
PROCESOS

ASESOR:

MARIA CLARA RENDÓN ECHEVERRI

INGENIERA BIOLÓGICA, ESP. GESTIÓN DE LA CALIDAD  
ESTUDIANTE M. Sc. SUSTAINABILITY MANAGEMENT,  
COLUMBIA UNIVERSITY  
JEFE DEPARTAMENTO SOSTENIBILIDAD GRUPO ÉXITO

UNIVERSIDAD EAFIT

DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA DE PROCESOS

MEDELLÍN

2013

DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN Y  
COMUNICACIÓN EN EL DEPARTAMENTO DE SOSTENIBILIDAD DEL  
GRUPO ÉXITO.

DANIELA CASTAÑO GÓMEZ

PROYECTO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO DE  
PROCESOS

ASESOR:

MARIA CLARA RENDÓN ECHEVERRI  
INGENIERA BIOLÓGICA, ESP. GESTIÓN DE LA CALIDAD  
ESTUDIANTE M. Sc. SUSTAINABILITY MANAGEMENT,  
COLUMBIA UNIVERSITY  
JEFE DEPARTAMENTO SOSTENIBILIDAD GRUPO ÉXITO

UNIVERSIDAD EAFIT

DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA DE PROCESOS

MEDELLÍN

2013

## Nota de aceptación

---

---

---

---

---

Presidente del jurado

---

Jurado

---

Jurado

Medellín, 2013

## **AGRADECIMIENTOS**

Expreso mis más sinceros agradecimientos a:

MIS PADRES, por ser siempre mi guía y más grande apoyo, por su confianza en mí y sus enseñanzas.

MARIA ALEJANDRA CASTAÑO, mi hermana, mi amiga, gracias por ser un ejemplo a seguir y por siempre estar a mi lado en los momentos en que lo necesité.

MARIA CLARA RENDÓN ECHEVERRI, mi asesora, mi maestra, mi guía mi jefe, gracias por las constantes enseñanzas y consejos, no sólo para poder desarrollar este proyecto sino también para la vida.

GRUPO ÉXITO, empresa colombiana de retail, por brindarme los recursos necesarios para llevar a cabo este proyecto.

COMPAÑEROS Y PROFESORES DE INGENIERÍA DE PROCESOS DE LA UNIVERSIDAD EAFIT, gracias a ustedes pude llegar a este punto y ser la profesional y persona que soy hoy en día.

## Contenido

Glosario .....	9
Resumen .....	11
1. Introducción.....	12
2. Marco Teórico .....	12
2.1.1 Gestión por Procesos .....	12
2.1.2 Gestión por procesos y su importancia para las empresas.....	13
2.2 ¿Qué es un proceso? .....	13
2.2.1 Partes del proceso .....	14
2.3 Aspectos fundamentales de la gestión por procesos .....	14
2.3.1 Tipos de procesos.....	14
2.3.2 Propietarios del proceso .....	14
2.3.3 Ciclo de <i>hardware</i> o ciclo de gestión.....	15
2.3.4 Análisis de los procesos.....	15
2.3.5 La reingeniería de procesos. ....	16
2.4 Características de la organización por procesos. ....	16
2.4.1 Innovación y flexibilidad.....	16
2.4.2 Beneficios del enfoque basado en procesos.....	17
2.4.3 ¿Qué implica el cambio de enfoque? .....	17
2.4.4 Objetivos y otras características de la gestión por procesos .....	18
2.4.5 Diferencias entre la gestión tradicional y la gestión basada en procesos. ....	18
2.5 Metodología: la arquitectura de procesos.....	19
2.5.1 Modernización de un proceso.....	19
2.5.2 Metodología de la reingeniería de procesos.....	19
2.5.3 Los diagramas de procesos. ....	21
2.5.4 El lenguaje IDEF. ....	21
2.5.5 El mapa de procesos.....	22
2.5.6 La Calidad Basada en la Gestión de las Actividades (ABQ).....	22
2.5.7 La gestión por procesos y la mejora continua de la calidad .....	23
2.6 Departamento de Sostenibilidad del Grupo Éxito .....	24
2.7 Antecedentes .....	24
3. Planteamiento del problema .....	25
3.1 Hipótesis.....	26
4 Objetivos.....	26

4.1. Objetivo general .....	26
4.2. Objetivos específicos .....	26
5. Alcance del proyecto .....	27
6. Justificación .....	27
7. Materiales y métodos .....	28
7.1 Revisión de documentación existente .....	28
7.2 Identificación de procesos .....	29
7.2.1 Memoria de Desarrollo Sostenible .....	29
7.2.2 Cuestionario del Dow Jones Sustainability Index (DJSI) .....	30
7.2.3 Informes para el Grupo Casino .....	31
7.3 Validación con las áreas que van incluidas en el proceso .....	31
7.4 Optimización del proceso de recolección de información .....	31
8. Resultados y Análisis .....	32
8.1 Identificación de procesos. ....	32
8.1.1 Memoria de Desarrollo Sostenible .....	32
8.1.2 Informes para enviar al Grupo Casino .....	33
8.2 Documentación de los procesos que van involucrados dentro de la comunicación y gestión de la sostenibilidad del Grupo Éxito .....	34
8.3 Optimización del proceso de recolección de información .....	34
8.3.1 Identificación de pasos innecesarios y soluciones .....	40
8.4 Evaluación del tiempo de realización del proceso de elaboración la Memoria de Desarrollo Sostenible. ....	40
8.5 Validación de la documentación propuesta .....	43
9. Conclusiones .....	44
10. Recomendaciones .....	45
11. Bibliografía .....	46

## **Lista de tablas**

Tabla 1: Diferencias entre la gestión tradicional y la gestión basada en procesos.(Badía A, Bellido S).....	18
Tabla 2: Resumen de actividades nuevas y antiguas .....	32

## **Lista de figuras**

Ilustración 1: Objetivo general de la Gestión por Procesos (López, 2012) .....	18
Ilustración 2: Problemas encontrados antes de realizar la documentación .....	29
Ilustración 3: Importancia del Comité de Sostenibilidad.....	33
Ilustración 4: Filtros que facilitan la asignación de responsables .....	36
Ilustración 5: Plantilla correos.....	39
Ilustración 6: Plantilla inicio de auditorías .....	39
Ilustración 7: Diferencia en horas de revisión .....	42
Ilustración 8: Correcciones año 2011 vs. 2012.....	43
Ilustración 9: Resultados de la calificación de la documentación .....	44



## Glosario

**Comité de sostenibilidad:** Equipo multidisciplinario conformado por representantes de las diferentes áreas corporativas de la Compañía que se encarga de apoyar al Departamento de Sostenibilidad en el diligenciamiento de formatos para realizar los diferentes informes que presenta la Organización a lo largo del año.

**F1:** herramienta del sistema de Información para la Gestión por Procesos del Grupo Éxito.

**Análisis de materialidad:** ejercicio de priorización para definir qué aspectos se deben incluir en la Memoria de Sostenibilidad. Arroja un listado de los principales asuntos en los que la organización debe enfocar sus esfuerzos y se consideran las expectativas y necesidades de los grupos de interés internos y externos. Este proceso de evaluación de materialidad tiene como base directrices de sostenibilidad reconocidas entre las que se encuentran la ISO 26000, la norma AA1000 y el GRI.

**Filiales:** para el Grupo Éxito sus filiales son: Distribuidora de Textiles y Confecciones S.A. – Didetexco S.A. y Almacenes Éxito Inversiones S.A.A, las cuales tienen su domicilio en Colombia, y por sus filiales extranjeras Carulla Vivero Holding Inc., domiciliada en las Islas Vírgenes, y Spice Investments Mercosur (“Spice”) domiciliada en la República de Uruguay. Para efecto de los informes que se presentan, sólo se tiene en cuenta información de su filial textil Didetexco.

**CDI:** contrato laboral a término indefinido.

**CDD:** contrato laboral a término fijo.

**Indicador:** son los elementos que constituyen los cuestionarios y pueden ser de varios tipos:

- GRI (Global Reporting Initiative); institución independiente que creó el primer estándar mundial de lineamientos para la elaboración de memorias de sostenibilidad de aquellas compañías que desean evaluar su desempeño económico, ambiental y social.(Global Reporting initiative, 2012) Esta iniciativa ofrece una guía de trabajo para las empresas dependiendo del sector al que pertenecen y tienen una lista de indicadores estándar, los cuales deben ser medidos por las organizaciones que realizan el informe bajo esta metodología.
- Casino, Durante el transcurso del año, la casa matriz de la Compañía, Grupo Casino exige una rendición de cuentas por parte de sus filiales alrededor del mundo dentro de los cuales se incluye el Grupo Éxito; en estos informes se debe suministrar información acerca de todos los procesos de la Compañía.
- Éxito son aquellos indicadores que la Organización considera importante hacerles seguimiento y reportarlos y no han sido preguntados por las otras entidades.

A todos estos tipos de indicadores, se les hace seguimiento y deben servir para la gestión del proceso al que pertenece, por ejemplo, la rotación es un indicador y se le debe hacer seguimiento periódico para tomar decisiones oportunas.

**Pacto Global:** El Pacto Global es una iniciativa voluntaria, en la que al adherirse, las empresas se comprometen a alinear sus estrategias y operaciones con diez principios universalmente aceptados.

Su fin es promover el diálogo social para la creación de una ciudadanía corporativa global, que permita conciliar los intereses de las empresas, con los valores y demandas de la sociedad civil, los proyectos de la ONU, sindicatos y Organizaciones no gubernamentales (ONGs), sobre la base de 10 principios en 4 áreas : Derechos Humanos, Estándares laborales, Medio ambiente, Anticorrupción.

**Red de aliados:** conjunto de empresas conocedoras de las problemáticas nacionales que asesoran y acompañan a la Compañía en estos temas. Se compone por la Alta Consejería para la Reintegración, el Sena, la Oficina de Paz y Reconciliación de la Alcaldía de Medellín, Teletón, Eficacia, Man power, Gente Estratégica, Bosconia, El Comité Álamos, Fundación Héroe Camina, Institución Guillermo Vélez Vélez, Fuerza Joven, Pacto de Productividad, Fundación Arcángeles, Corporación Crear Unidos, las Secretarías de Gobierno y Bienestar Social de Medellín, y Sodexo.

## Resumen

La sostenibilidad en el Grupo Éxito ha sido formalizada como proceso hace pocos años, pero estos han sido suficientes para que cobre gran importancia. La estrategia se ha ido permeando poco a poco con una gestión integral en aspectos ambientales y sociales que no riñen con el buen desempeño económico, se ha comenzado a hacer un seguimiento juicioso al tema y los grupos de interés reciben constantemente información sobre este asunto.

En este contexto, la revisión de los procesos que abarca el Departamento de Sostenibilidad de la Compañía se vuelve un asunto prioritario que constituyó la base para la realización de este proyecto y cuyos detalles podrán encontrarse en el presente documento.

Principalmente se abordaron dos grandes macro procesos: la estrategia y su gestión y la comunicación de la sostenibilidad a los diferentes públicos.

Para esto se identificaron los problemas y cuellos de botella que se encuentran en el proceso, planteando una propuesta de mejora y además ejecutándola. Se realizó la optimización de uno de los procesos, minimizando el tiempo empleado en la recolección y auditoría de la información para la realización anual de la Memoria de Desarrollo Sostenible de la Compañía. Se presentó la documentación de los procesos involucrados en la gestión y comunicación de la sostenibilidad, lo cual permitirá disminuir tiempos de desarrollo de actividades, además garantizar la continuidad de las actividades en caso de que el responsable del proceso se ausente.

Con esta documentación será más fácil mostrar en dónde están los costos ocultos del proceso, se asignarán con más facilidad los objetivos de desempeño y las tareas a realizar por cada miembro del equipo. Además, se incluyó un plan de recomendaciones de mejoras para los procesos, los cuales después fueron aprobados e implementados, evidenciando una optimización del tiempo y de los recursos.

**Palabras Claves:** re-documentación de procesos, optimización, comunicación y gestión.

# **Documentación de procesos del Departamento de Sostenibilidad del Grupo Éxito.**

## **1. Introducción**

El Ingeniero de Procesos, gracias al enfoque sistémico y sus conocimientos en gestión, no solo está en la capacidad de operar procesos industriales y administrativos, sino que también tiene la habilidad de analizarlos e implementarles modificaciones con el fin de lograr una mayor eficiencia, calidad, productividad y rentabilidad en los procesos, ofreciendo un producto o servicio óptimo y de calidad.

La ingeniería de procesos potencializa dos disciplinas: el diseño y la optimización en las diferentes áreas donde un Ingeniero de Procesos se encuentre, para hacer uso de esta ventaja competitiva. En el Departamento de Sostenibilidad del Grupo Éxito, se encontró un buen escenario para aplicar los conocimientos adquiridos durante la carrera. Este departamento contaba con una documentación de los procedimientos y procesos de gestión y comunicación de la sostenibilidad parciales y desactualizados, generando costos ocultos, ineficiencia en los procesos, reprocesos y errores en la ejecución de las actividades, perdiendo oportunidades de ser más eficientes y destinar recursos humanos y de tiempo en otras actividades. La realidad del negocio y la demanda de los grupos de interés han impulsado unos cambios en las actividades y procesos realizados, siendo así el momento ideal para revisar con detenimiento los procesos y empezar a realizar documentaciones más acertadas y vigentes, la presentación de propuestas de planes de mejoras y la implementación y ejecución de los planes que se considere sean los más adecuados para el Departamento.

Este proyecto de grado busca poner en práctica los conocimientos adquiridos durante toda la carrera para optimizar el proceso de recolección de información para la elaboración de la Memoria de Desarrollo Sostenible de la Compañía y documentar los procesos de comunicación y gestión de la sostenibilidad del Grupo Éxito. Con esto, se logra una reducción en el tiempo de recolección de información, lo que facilita el proceso de elaboración de la Memoria de Desarrollo Sostenible, el cuestionario del Dow Jones Sustainability Index y los informes que se le presentan al Grupo Casino.

Adicionalmente, el Departamento de Sostenibilidad ahora cuenta con una guía para la ejecución de las actividades, ya que con la documentación realizada, se entrega un desglose de procesos y actividades actualizados, logrando así garantizar que a pesar que el dueño del proceso se ausente, las actividades puedan continuar.

## **2. Marco Teórico**

### **2.1.1 Gestión por Procesos**

La gestión por procesos (*Business Process Management*) es una forma de organización diferente de la clásica funcional, y en el que prima la visión del

cliente sobre las actividades de la organización. Los procesos así definidos son gestionados de modo estructurado y sobre su mejora se basa la de la propia organización. (SESCAM, 2002)

La gestión por procesos aporta una visión y unas herramientas con las que se puede mejorar y rediseñar el flujo de trabajo para hacerlo más eficiente y adaptado a las necesidades de los clientes. (SESCAM, 2002)

### **2.1.2 Gestión por procesos y su importancia para las empresas**

Durante 40 años el tema de la adecuación entre una organización y su estrategia, estructura, procesos, tecnología y medio ambiente ha sido una base para la construcción de la teoría y la investigación. (Kanellis *et al*, 1999) El cambio en el entorno económico, ha llevado a las empresas a un aumento en el interés de mejorar los procesos de los negocios para mejorar el rendimiento (Mc Cormack *et al*, 2001)

La finalidad última de la gestión por procesos es centrarse en lo crítico para generar valor, ahora y en el futuro. (Pérez, 2010)

## **2.2 ¿Qué es un proceso?**

Un proceso es el conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas que se caracterizan por requerir ciertos insumos (*inputs*: productos o servicios obtenidos de otros proveedores) y tareas particulares que implican valor añadido, con miras a obtener ciertos resultados. (López, 2012)

La ISO 9000 define como proceso al conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. (Pérez, 2010)

(Pérez, 2010) en su libro Gestión por Procesos dice que un proceso es una secuencia ordenada de actividades repetitivas cuyo producto tiene valor intrínseco para un usuario o cliente.

Por su parte Guha & Kettinger definen un proceso como el conjunto de tareas completas, dinámicas y coordinadas o relacionamientos lógicos que se deben realizar para entregar valor a los clientes, desarrollar un producto o para cumplir con otros objetivos estratégicos. (Guha *et al*, 1993).

Un proceso no es lo mismo que procedimiento. Un procedimiento es el conjunto de reglas e instrucciones que determinan la manera de proceder o de obrar para conseguir un resultado. Un proceso define qué es lo que se hace y un procedimiento cómo hacerlo. (SESCAM, 2002)

No todas las actividades que se realizan dentro de una compañía son procesos. Para determinar si una actividad realizada por una organización es un proceso o subproceso, debe cumplir los siguientes criterios: (SESCAM, 2002)

- La actividad tiene una misión o propósito claro.
- La actividad contiene entradas y salidas, se pueden identificar los clientes, proveedores y producto final.
- La actividad debe ser susceptible de descomponerse en operaciones o tareas.
- La actividad puede ser estabilizada mediante la aplicación de la metodología de gestión por procesos (tiempo, recursos, costes).
- Se puede asignar la responsabilidad del proceso a una persona. Estas definiciones permiten hablar de diferentes niveles de procesos, que varían según el tamaño de la organización.

### 2.2.1 Partes del proceso

Todo proceso consta de tres elementos claves:

**a) Un *input* (entrada principal).** Es el producto con unas características objetivas que responde al estándar o criterio de aceptación definido. La existencia del *input* es lo que justifica la ejecución sistemática del proceso. (Pérez, 2010)

**b) La secuencia de actividades.** Aquellos factores, medios y recursos con determinados requisitos para ejecutar el proceso siempre bien a la primera. Algunos de estos factores del proceso son entradas laterales, es decir, *inputs* necesarios para la ejecución del proceso, pero cuya existencia no lo desencadena. Son productos que provienen de otros procesos con los que interactúa. (Pérez, 2010)

**c) Un *output* (salida).** Es el producto con la calidad exigida por el estándar del proceso. La salida es un producto que va destinado a un usuario o cliente (externo o interno). El output final de los procesos de la cadena de valor es el input o una entrada para el proceso del cliente. (Pérez, 2010)

## 2.3 Aspectos fundamentales de la gestión por procesos

### 2.3.1 Tipos de procesos

Los procesos pueden ser clasificados en:

- Procesos multi departamentales: es decir sus actividades se realizan involucrando o integrando varios departamentos, servicios o unidades.
- Proceso departamental o unifuncional: Es aquel llevado a cabo por un solo departamento.

### 2.3.2 Propietarios del proceso

Para poder gestionar los procesos dentro de una organización de modo eficiente es necesario determinar quién es el dueño de dichos procesos. El dueño del proceso (*Process Owner*) asume la responsabilidad global de la

gestión del proceso y de su mejora continua. Por ellos debe tener la suficiente autoridad para poder implantar los cambios en el proceso que conduzcan a la mejora de sus resultados. El dueño del proceso podrá contar con la colaboración de un equipo de mejora del proceso. Dicho equipo deberá estar formado por personas directamente implicadas en el proceso, pertenecientes a todos los departamentos o servicios afectados. (Helfat, C *et al* 2003)

Las funciones del dueño del proceso son:

- Asumir la responsabilidad sobre el proceso y asegurar su eficacia y eficiencia de manera continua.
- Mantener la relación con el resto de procesos y establecer requerimientos adecuados.
- Asegurar que el proceso está debidamente documentado y que la información sea distribuida a todas las personas afectadas.
- Controlar y medir los resultados con el objetivo de mejorar el proceso de forma continua.

### **2.3.3 Ciclo de *hardware* o ciclo de gestión**

La evaluación continua posibilita la mejora constante de la organización. Los propietarios controlan los procesos teniendo en cuenta que las personas enfocan sus actividades hacia los clientes, el propietario detecta áreas de oportunidad y aplica las acciones en consonancia con la misión de la organización. (López, 2012).

### **2.3.4 Análisis de los procesos.**

Para realizar el análisis de los procesos en una organización, es conveniente seguir los siguientes pasos:

- Reunión de todos los jefes o directores funcionales para:
  - Identificar y definir los procesos.
  - Designar a los propietarios de los procesos.
  - Redactar y hacer diagramas de los procesos de primer nivel. (no más de cinco o seis)
  - Redactar y hacer los diagramas de los procesos de segundo nivel.
- Puesta en práctica de las responsabilidades y de los procesos escritos y diagramados.
  - Entregar diagramas a todos los trabajadores implicados en un proceso.
  - Concientizar acerca de la importancia de los errores sobre el cliente interno.
  - Explicar por qué se organizan los procesos y cuál es su repercusión en el cliente externo.

- Últimas correcciones por desajustes observados entre lo representado y la práctica operativa.
  - Reeditar los procesos corregidos
  - Mantener un archivo de casos atípicos o excepcionales. (SESCAM, 2002)

### 2.3.5 La reingeniería de procesos.

La reingeniería de procesos se definió en 1990 en el libro "*Reengineering the Corporation*", de Michael Hammer. Desde entonces, se ha ido desarrollando una metodología consolidada, la cual ha sido aplicada por la mayoría de las empresas. (SESCAM, 2002). Se trata de realizar una revisión fundamental y rediseñar de forma radical los procesos, con el objetivo de obtener grandes mejoras del rendimiento. En teoría, es posible rediseñar los sistemas operativos instalados e incluso perfeccionados desde hace tiempo, para hacerlos más eficaces.

La reingeniería de procesos supone un cambio radical, por tanto, implica modificaciones en la cultura y en la estructura de la organización. Este cambio debe ser liderado por la dirección, lo deben realizar los profesionales directamente implicados, y debe ser asumido por toda la organización.

El trabajo debe organizarse según las exigencias de los clientes y del mercado, para proporcionar un producto de alta calidad a un precio equitativo, con un servicio excelente, aprovechando al máximo el potencial actual.

## 2.4 Características de la organización por procesos.

Las organizaciones no son máquinas, sino comunidades, mini sociedades con su propia manera de hacer las cosas, con sus hábitos y jerga, con su propia cultura. Dentro de la gran variedad de culturas y organizaciones, se pueden definir cuatro estilos fundamentales. (López, 2012)

- **La organización centralista.** La organización es como una telaraña, con el poder en el centro. Cuando más cerca del centro, más influencia. Son organizaciones demasiado dependientes de su líder.
- **La organización jerárquica.** Es la más usual, con niveles dependientes unos de otros. Los servicios se vuelven demasiado estancos, la información no fluye correctamente. Estas organizaciones pueden funcionar bien, pero no afrontan los cambios con flexibilidad
- **La organización orientada a las tareas.** Funciona basada en grupos de trabajo centrados en una tarea, o proyecto. El trabajo en equipo es flexible, pero puede ser costoso.
- **La organización orientada a las personas.** Estas organizaciones, las más escasas, dan mayor importancia al individuo.

### 2.4.1 Innovación y flexibilidad

La organización debe ser capaz de adaptarse a los cambios externos, y para ellos es necesario que tenga capacidad de innovar. Las organizaciones suelen



responder tarde a los cambios externos, sobre todo si están basadas en organigramas, ya que realizar cambios jerárquicos es complicado. En cambio, reorganizar las actividades basándose en procesos es más sencillo. (Hall *et al* 2009)

### **2.4.2 Beneficios del enfoque basado en procesos**

Enfocarse en un sistema de gestión por procesos y de administrar por objetivos trae consigo las siguientes ventajas competitivas:

- Permite dar respuesta con facilidad a las preguntas ¿Qué queremos? ¿Cómo lo vamos a lograr? ¿Si lo logramos? (López, 2012)
- Plantea una serie de interrogantes, ¿Cuántos procesos hay en mi empresa?, ¿Cómo se planifican los procesos?, ¿Cómo se gestionan?
- Orienta la empresa hacia el cliente y hacia sus objetivos.(López, 2012)
- Permite optimizar y racionalizar el uso de los recursos con criterios de eficacia global versus eficacia local o funcional.(López, 2012)
- Aporta una visión más amplia y global de la organización y de sus relaciones internas.(López, 2012)
- Contribuye a reducir los costos operativos y de gestión.(Pérez, 2010)
- Es de gran ayuda para la toma de decisiones eficaces.(Pérez, 2010)
- Contribuye a reducir los tiempos de desarrollo, lanzamiento y fabricación de productos o suministro de servicios.(Pérez, 2010)
- Permite la autoevaluación del resultado del proceso por parte de cada persona.(Pérez, 2010)
- Contribuye a desarrollar ventajas competitivas propias y duraderas.
- Posibilita mejoras de fuerte impacto.(Pérez, 2010)
- Proporciona la estructura para que la cooperación exceda las barreras
- Costos más bajos y periodos más cortos a través del uso eficaz de los recursos. (Pérez, 2010)
- Resultados mejorados, coherentes y predecibles. (Pérez, 2010)
- Oportunidades de mejora centradas y priorizadas. (Pérez, 2010)

### **2.4.3 ¿Qué implica el cambio de enfoque?**

Aplicar el principio del enfoque basado en procesos conduce generalmente a:

- Definir de manera sistemática las actividades necesarias para obtener un resultado deseado.
- Establecer una responsabilidad clara, incluyendo la de rendir cuentas, para gestionar las actividades clave.
- Analizar y medir la capacidad de las actividades clave.
- Identificar las interfaces de las actividades clave dentro y entre las funciones de la organización.
- Centrarse en factores tales como los recursos, los métodos y los materiales que mejorarán las actividades clave de la organización.
- Evaluar los riesgos, las consecuencias y los impactos de las actividades sobre clientes, proveedores y otras partes interesadas.(Memorias diplomado Gestión Basada en Procesos)

#### 2.4.4 Objetivos y otras características de la gestión por procesos

La Figura 1 permite clarificar el objetivo general y principal de la Gestión por Procesos, el cual es integrar a todos los miembros y actividades de la organización a una serie de procesos interrelacionados, estos buscan como fin común optimizar el proceso y el incremento de la satisfacción del cliente.



**Ilustración 1:** Objetivo general de la Gestión por Procesos (López, 2012)

#### 2.4.5 Diferencias entre la gestión tradicional y la gestión basada en procesos.

En la tabla 1 se pueden observar las diferencias principales entre una organización tradicional y una basada en procesos.

**Tabla 1:** Diferencias entre la gestión tradicional y la gestión basada en procesos.(Badía A, Bellido S)

Gestión funcional	Gestión por procesos
Organización por departamentos o áreas	Organización orientada a los procesos
Los departamentos condicionan la ejecución de las actividades	Los procesos de valor añadido condicionan la ejecución de las actividades
Autoridad basada en jefes departamentales	Autoridad basada en los jefes del proceso
Principio de jerarquía y de control	Principio de autonomía y de autocontrol
Orientación interna de las actividades hacia el jefe o departamento	Orientación externa hacia el cliente interno o externo
Principios de burocracia, formalismo y centralización en la toma de	Principios de eficiencia, flexibilidad y descentralización en la toma de

decisiones	decisiones
Ejercicio del mando por control basado en la vigilancia	Ejercicio del mando por excepción basado en el apoyo o la supervisión
Principio de eficiencia: ser más productivo	Principio de eficacia: ser más competitivos
Cómo hacer mejor lo que veníamos haciendo	Para quién lo hacemos y qué debemos hacer
Las mejoras tienen un ámbito limitado: el departamento	Las mejoras tienen un ámbito funcional y generalizado: el proceso

## 2.5 Metodología: la arquitectura de procesos

### 2.5.1 Modernización de un proceso.

Consiste en:(Badía A, Bellido S)

- Eliminación de las burocracias.
- Eliminar duplicidades.
- Analizar el valor añadido al cliente.
- Simplificar los procesos.
- Reducir el tiempo de ciclo del proceso.
- Revisión de las actividades de control.
- Prueba de errores.
- Promover la eficiencia de los recursos.

### 2.5.2 Metodología de la reingeniería de procesos.

La reingeniería de procesos se desarrolla en tres grandes etapas: descubrir, rediseñar e implantar. Pero antes, hay que realizar una definición de la misión de cada proceso, es decir, una "alineación"(Badía A, Bellido S)

#### **Etapas. Alineación**

Es necesario definir qué se entiende por misión de la organización. En el marco de la organización por procesos, la misión es el punto de referencia acerca del cual todos los procesos se alinean, facilitando así una actuación enfocada hacia un objetivo común. La misión define qué tipo de organización somos o debemos ser. (Badía A, Bellido S)

#### **Primera etapa. Descubrir**

Se debe establecer la figura de un coordinador del proyecto de reingeniería, idealmente un profesional con buen conocimiento de la institución. El objetivo de esta etapa es realizar un estudio a profundidad de cómo la Compañía proporciona sus servicios. Para ello se deben obtener indicadores clave de efectividad y costos, y hacer un análisis de *benchmarking*. En esta etapa se evalúa la actitud del personal ante el cambio propuesto, los grupos que lo apoyan y las resistencias. También se debe tener en cuenta la información existente sobre las opiniones y expectativas de los clientes.

Los objetivos propuestos deben ser cuantificables, y se debe desarrollar un sistema de información que permita comunicar los resultados a toda la organización. La implementación de los cambios debe ser transparente. (Badía A, Bellido S)

## **Segunda etapa. Rediseñar**

Se compone de los siguientes pasos:(Badía A, Bellido S)

- Visión global inicial del proceso que debe rediseñarse. Responde a la pregunta, ¿dónde podemos innovar?
- Características clave del proceso, ¿cómo va a funcionar? Medidas de costos, calidad, tiempo y capacidad de respuesta.
- Factores críticos de éxito: ¿qué cosas tienen que funcionar necesariamente bien para que el cambio sea un éxito? Evaluación de los aspectos humanos, tecnológicos y de resultados finales a largo plazo.
- Obstáculos potenciales al proceso de implantación del proceso rediseñado. ¿por qué razones podrían funcionar mal las cosas? Asignación de recursos, cambio de cultura de la organización, cambios técnicos.

El análisis de actividad (*ABM, Activity Based Management*), facilita la información sobre el valor y el costo de cada actividad. Estudia el valor y el costo para cliente, profesional y sociedad. Se estudia si es posible que la actividad pueda ser realizada en otra localización, a menor costo, o mayor valor añadido. La propuesta de cambios en las actividades acaba desembocando en una nueva redacción de los perfiles asistenciales. (Badía A, Bellido S)

Esta fase es llevada a cabo por un equipo que debe ser dotado adecuadamente de tiempos y recursos. (Badía A, Bellido S)

## **Tercera etapa. Realizar**

Para realizar las propuestas de mejora y cambios, hay que tener en cuenta que siempre existe resistencia al cambio, agravada por factores como una cultura de la organización muy asentada, falta de legitimidad, etc. Por ello, se requiere un buen programa de comunicación, participación e implicación de los profesionales en el proceso, y una mezcla de generosidad y firmeza en la negociación. (Badía A, Bellido S)

En esta etapa se contemplan los siguientes aspectos:(Badía A, Bellido S)

- Desarrollo efectivo e implementación de las operaciones y tareas diarias propuestas.
- Auditoria de calidad alcanzada.
- Medidas de actividad y rendimiento que deben ser evaluadas periódicamente.
- Indicadores de proceso, resultado, costos, satisfacción del cliente.
- Flexibilidad para introducir medidas de mejora continua.

### **2.5.3 Los diagramas de procesos**

Un diagrama de procesos facilita la concepción de la organización como un sistema. Existe una serie de símbolos estándar que representan diversas acciones en el mapa. Estos símbolos están normalizados por la *American National Standards Institute* (ANSI). En cuanto a las líneas, las continuas indican flujos físicos de información o materiales, las discontinuas a base de puntos, flujos temporales o informales, y las discontinuas a base de trazos, transferencias electrónicas de información. (López, 2012)

#### **Diagramas de bloque**

Emplean únicamente rectángulos y flechas, realizan una simple descripción de un proceso fraccionado en varios rectángulos o bloques. (López, 2012)

#### **Diagramas de despliegue**

Representan el flujo de información y materiales que existen entre distintas unidades de organización (departamentos, secciones, delegaciones) para la realización de un proceso. (López, 2012)

#### **Diagramas de flujos de datos**

Mediante símbolos específicos, líneas y flechas, representan el flujo completo de datos o información que se genera en torno a dos o más unidades. (López, 2012)

#### **Diagrama de red**

Ilustran las conexiones y flujos de abastecimiento que existen entre los distintos componentes de un sistema de red. Se aplican en redes informáticas, energéticas, etc. (López, 2012)

#### **Diagramas de análisis**

Sirven para analizar la efectividad de un proceso, registrando todas las variables que se han producido (retrasos, consumos, costes, duración) (López, 2012)

### **2.5.4 El lenguaje IDEF.**

La metodología IDEF (*Integration Definition for Function Modeling*) aporta una capacidad de representación gráfica de los procesos. Permite trabajar con un proceso de forma aislada. Fue publicado en 1993 por el National Institute of Standards and Technology de EE.UU. y tiene sus orígenes en el método de modelado SADT (*Structured Analysis and Designing Technique*) desarrollado por Ross utilizado en 1973 por USA Air Force. (SESCAM, 2002)

Las funciones o procesos se representan por cajas, y las interrelaciones entre los objetos, por flechas. Las flechas que entran por el lado izquierdo son las entradas principales. Las flechas que entran por la parte superior son los controles o condicionales, por ejemplo, especificaciones del producto, legislación, protocolos, etc. Las flechas que salen por el lado derecho, son las salidas, productos o servicios, que se entregan y que continúan otro proceso. Por último, las flechas que entran por el lado inferior son los recursos que apoyan la ejecución del proceso: equipos y personas.(SESCAM, 2002)

La metodología IDEF tiene en cuenta dos elementos, las guías y los recursos; las guías son las normas de funcionamiento y los recursos, los que se necesita para realizarlo. (SESCAM, 2002)

La metodología IDEF diferencia tres niveles de un proceso:

- Nivel 1 y 2. Procesos y subprocesos, nos dicen qué se hace
- Nivel 3. Instrucciones operativas, nos dice cómo se hace.

### **2.5.5 El mapa de procesos**

Una organización se interrelaciona externamente con clientes, personas, proveedores, accionistas y sociedad. En función de a quién afecten, existen procesos claves, estratégicos y de soporte. Esta es la base de la clasificación de los procesos, que se van detallando en el mapa de procesos. El nivel más alto de diseño corresponde a la concepción de la organización como una única caja IDEF0 (nivel A0). Un proceso general puede descomponerse en una secuencia de procesos, y así sucesivamente hasta llegar a los procedimientos. (SESCAM, 2002)

### **2.5.6 La Calidad Basada en la Gestión de las Actividades (ABQ)**

Consiste en la optimización de cada una de las actividades que componen el proceso con el fin de conseguir un resultado óptimo, tanto para el usuario, como para los profesionales implicados y los restantes grupos interesados en el servicio. Para ello, se analiza cada una de las actividades que componen el proceso y se seleccionan aquellas que son críticas o claves para la obtención de resultados. (López, 2012)

El análisis de las actividades permite identificar aquellas que son significativas de una organización para establecer de forma clara, concisa y descriptiva las tareas que se llevan a cabo en la misma, determinando además los costos en las mismas y evaluar la forma en que estas se ejecutan. (López, 2012)

La excelencia es la integración eficaz de las actividades dentro de todas las unidades de una organización, que conduce a mejorar continuamente la oferta de productos de productos y/o servicios que satisfagan al cliente interno y externo. (López, 2012)

La excelencia se debe mantener en la organización a lo largo del tiempo mediante la mejora continua de todas las actividades de la misma.(López, 2012)

El ABQ, Calidad Basada en la Gestión de las Actividades, debe ser entendido como un entorno dentro del cual se analizan dos vertientes o dimensiones:(SESCAM, 2002)

- Gestión de las propias actividades (ABM)
- Costos de las mismas (ABC)

### **Gestión Basada en las Actividades, ABM (*Activity Based Management*)**

La evaluación y gestión de las actividades permite valorar si el trabajo está hecho y cómo se ha llevado a cabo y sirve de base para aplicar la mejora continua. La gestión de actividades puede ser entendida como un sistema de gestión global de los procesos que orientan el contenido general de la organización, teniendo como objetivo conseguir la excelencia de la misma. Esta forma de gestión basada en las actividades recibe la denominación de ABM (*Activity Based Management*). Se trata de analizar el porqué, es decir, identificar la causa o el origen que determina la existencia de cada actividad y cómo se realiza.(López, 2012)

### **El sistema de costos basado en actividades (ABC, *Activity Based Costing*)**

La finalidad de este método es la gestión de las actividades, que clasifican atendiendo el valor añadido que generan, posibilitando realizar análisis de mejora continua en la organización atendiendo a sus dimensiones: costo y proceso. (López, 2012)

La dimensión costo contiene información sobre recursos, actividades y objetos de costo identificando las actividades que suponen consumo de recursos y el valor que añaden al producto. Sirve de apoyo a la evaluación económica y a las operaciones de una organización.(López, 2012)

### **2.5.7 La gestión por procesos y la mejora continua de la calidad**

Una innovación o cambio puede ser:

- Un cambio marginal, con mejoras en tareas y operaciones elementales de trabajo
- Cambios para mejorar la organización de forma incremental, a través de sistemas de gestión de la calidad total (TQM)
- Innovaciones radicales, con reestructuración o simplificación de procesos.

En general, la aplicación de herramientas de mejora continua de la calidad no necesita especialización. En cambio, para la reingeniería de procesos se aconseja la participación de expertos en este tipo de proyectos. La reingeniería de procesos se sitúa en el nivel más alto de la mejora, y existe la implantación de sistema de organización por procesos. Si lo que se pretende es una innovación radical será necesario implantar una dirección por procesos. (Helfat, C et al 2003)

## 2.6 Departamento de Sostenibilidad del Grupo Éxito

El Departamento de Sostenibilidad del Grupo Éxito empezó hace 3 años como una coordinación, asumiendo procesos tales como la gestión ambiental de la Compañía y los programas de atención a población vulnerable. Adicionalmente, tenía la función de diseñar la gestión y la comunicación de la sostenibilidad. Si bien se realizaban actividades relacionadas, no había claridad en el eje estratégico ni un orden que permitiera la sistematización y mejora de las mismas.

En el mes de marzo de 2012, la Coordinación de Sostenibilidad pasó a ser el Departamento de Sostenibilidad, haciendo coherencia con el plan de expansión de la Compañía y el aumento de procesos dentro del Departamento.

## 2.7 Antecedentes

**Grajales et al, 2010** En este trabajo se hace la documentación de los procesos de la clínica Santa Clara para poder ser habilitada. Con esto se logró explicar cada uno de los procesos que se realizan en la Clínica y además se pudo identificar oportunidades de posibles mejoras para poder ser certificadas.

**Málaga et al, 2012** Esta es una tesis realizada por dos estudiantes de la Pontificia Universidad Católica del Perú, que tenía como objetivo documentar y validar el procedimiento de reforzamiento de edificaciones de adobe como geomalla. Con este proyecto se buscó que parte del proceso se podía mejorar para evitar los daños causados en las edificaciones construidas con este material cuando ocurre un sismo.

**Jaarroch, 2012.** En este proyecto de grado los estudiantes documentan el proceso de elaboración de un concierto que se hace anual con el fin de comparar y mejorar el proceso al ser este establecido.

**Sánchez, 2011.** Este es un proyecto de grado realizado en el Grupo Éxito en el Gerencia de FRUVER, que es la encargada de manejar los productos frescos que vende la Compañía. En este proyecto se documentó el proceso de pedido de frutas y verduras desde todas las dependencias de la Compañía y se logró proponer un nuevo sistema luego de evaluar el proceso documentado.

**Quijano, 2009.** Este es un trabajo de grado realizado por un estudiante de Ingeniería Industrial de la Universidad Nacional, sede Medellín, que consistió en la documentación de procesos, capacidad instalada y sistema de indicadores de gestión en la gerencia procesos de cartera del grupo Bancolombia, con este trabajo se logró identificar y clasificar los procesos que allí se manejan, para poder priorizar estos y encontrar en que partes del proceso se pueden implementarlas mejoras.

**Callejas, 2008.** Este trabajo de grado de la estudiante de la Universidad Javeriana, actualiza la documentación de los procesos de dotación, mantenimiento, procesos prioritarios y registros asistenciales de la sección de microbiología y del manual de bioseguridad del Laboratorio Clínico del Instituto de Ortopedia Infantil Roosevelt. Esta documentación se realizó con el fin de



acreditar el Laboratorio del Instituto, confirmando así la importancia de la documentación de procesos.

**Torres, 2008.** Como trabajo de grado esta estudiante opta por utilizar el enfoque de procesos para optimizar el Proceso de Recepción del Legajo para Trámite del Pensionista de la Caja de Pensiones Militar - Policial (CPMP).

**Rodríguez, 2008.** Como trabajo de grado la estudiante de la Pontificia Universidad Javeriana realiza la documentación de los requisitos de la norma NTC-ISO/IEC 17025: 2005 para el laboratorio EMICAL Ltda., con este proyecto buscaron actualizar la documentación de los procesos existentes y de los nuevos, estableciendo los requerimientos por la NTC-ISO/IEC 17025: 2005 para poder ser certificados.

**Tellez, 2008.** En este trabajo de grado se realizó la documentación de procesos, procedimientos y funciones por procesos para YANACONAS MOTORS S.A. concesionario Chevrolet, de manera que esto le permitiera la empresa tener una estructura organizacional viable acorde a los recursos humanos, económicos, físicos y técnicos con que ésta cuenta.

**Sáez et al, 2006.** Como proyecto de grado de la carrera de enfermería, tres estudiantes realizan el trabajo "Desarrollo e implantación de un modelo de gestión por procesos en el paciente quirúrgico" todo con el fin de brindar calidad en el trato al paciente que va a ser sometido a una cirugía, documentan todo el proceso desde que se recibe al paciente hasta que sale de cirugía, unificando los procesos y obteniendo como resultado menos anulaciones quirúrgicas debido a errores cometidos en el preoperatorio .

**Hincapié, 2005.** Trabajo de grado de una estudiante de la Universidad Nacional de Colombia sede Medellín, en el cual una estudiante documentó los procesos del departamento financiero de Empresas Públicas de Medellín EEP y corroboró la importancia de la gestión por procesos en las empresas.

**Ingeniería de Procesos Grupo Éxito.** El departamento de Ingeniería de Procesos del Grupo Éxito fue creado hace 13 años viendo la necesidad de documentar los procesos de la Compañía, desde entonces se viene trabajando en la documentación y mejora de estos.

Después de hacer una amplia revisión bibliográfica y revisar los antecedentes sobre este tema, se puede concluir que la documentación de procesos es una herramienta de gran utilidad en una organización, ya que con la ayuda de esta documentación se pueden revisar los procesos más detalladamente, encontrando puntos de mejora y dando la posibilidad de optimizar el proceso.

### **3. Planteamiento del problema**

En el Departamento de Sostenibilidad del Grupo Éxito tiene una documentación antigua sobre los procesos que se emplean en la gestión y comunicación de la Compañía en materia de Sostenibilidad. Esto dificulta la verificación,

aprobación, asignación y evaluación de objetivos por parte del jefe, provoca que los pasos para desarrollar los procesos no sean conocidos y por ende poco estandarizados. Adicionalmente, los procesos han ido cambiando a medida que el negocio y sus grupos de interés lo han exigido, haciendo difícil encontrar los problemas que se tienen, detectar en que parte del proceso se puede aplicar una mejora y no se puede garantizar la continuidad del proceso en el momento en que el responsable se ausente.

Dentro de los procesos de comunicación que realiza el Departamento se encuentra la elaboración de la Memoria de Desarrollo Sostenible, este en un reporte que se realiza anualmente y el tiempo de elaboración con el que se cuenta es poco, lo que maximiza la importancia de tener procesos claros y estandarizados para poder entregar un informe a tiempo y de excelente calidad.

En este proyecto de grado se plantean las siguientes preguntas de investigación:

Mediante la documentación de los procesos, ¿es posible evidenciar una mejora o beneficio para el Departamento de Sostenibilidad del Grupo Éxito?

¿Es posible determinar si el tiempo de recolección de información para la elaboración de la Memoria de Desarrollo Sostenible del Grupo Éxito; disminuye luego de ser documentado y de aplicarle una previa optimización?

### **3.1 Hipótesis**

Con la documentación de procesos del Departamento de Sostenibilidad del Grupo Éxito se podrán determinar los cuellos de botella que están presentes dentro de cada una de las actividades que se realizan dentro del Departamento, facilitando la identificación de posibles mejoras, la evaluación de los procesos realizados, la asignación y evaluación de objetivos y se podrá garantizar la continuidad de las actividades en caso tal de que falte el dueño del proceso o cualquiera de las personas involucradas.

## **4 Objetivos**

### **4.1. Objetivo general**

Documentar y optimizar los procesos involucrados dentro de la comunicación y la gestión de la sostenibilidad del Grupo Éxito con el fin de garantizar la continuidad de los mismos y presentar y ejecutar planes de mejorar para estos procesos.

### **4.2. Objetivos específicos**

- Recolectar e identificar la información necesaria para documentar los procesos que van involucrados en la comunicación y gestión de la sostenibilidad, por medio de reuniones periódicas con los dueños de los procesos involucrados.

- Documentar los procesos que van involucrados dentro de la comunicación y gestión de la sostenibilidad mediante la reingeniería de procesos.
- Optimizar el proceso de elaboración de la memoria de Desarrollo Sostenible mediante la automatización de formatos para disminuir el tiempo de recolección de información y facilitar el diligenciamiento de la misma.
- Identificar y proponer soluciones de los problemas encontrados durante la documentación de los procesos, eliminando pasos innecesarios que sean encontrados durante la documentación y creando y/o homologando procesos existentes.
- Evaluar si el tiempo de realización del proceso de elaboración de la Memoria de Desarrollo Sostenible mejoró después de ser optimizado, comparando el tiempo empleado en esto antes y después de la mejora implementada.
- Evaluar y validar si mediante la documentación de los procesos, una persona externa al departamento es capaz de realizar los procesos teniendo como guía la documentación realizada.

## **5. Alcance del proyecto**

Este proyecto tiene como finalidad documentar los procesos que involucran la comunicación y gestión de la sostenibilidad para el Departamento de Sostenibilidad del Grupo Éxito.

La documentación que se pretende entregar será una guía de trabajo para las personas que trabajan en el departamento actualmente o para quienes ingresen más adelante. Se busca tener una visión global del Departamento e ir acercando la mirada para encontrar problemas actuales y potenciales, posibles mejoras y de esta manera garantizar la continuidad del mismo.

Al finalizar el proyecto, se presentará la documentación de los procesos que van involucrados dentro de la comunicación y gestión de la sostenibilidad para el Departamento de Sostenibilidad del Grupo Éxito, además se presentará la optimización realizada al proceso de elaboración del informe de la Memoria de Desarrollo Sostenible, el cual contendrá una medición de tiempo de recolección de información antes y después de realizar la optimización planteada.

## **6. Justificación**

Con el presente trabajo se busca desarrollar recursos internos en el Grupo Éxito ya que anteriormente la Compañía contrataba los servicios de terceros para que ellos fueran quienes lideraran la construcción de la Memoria de sostenibilidad lo que generaba costos y dependencia de estos para el correcto desarrollo del reporte. Desde hace un año, el Departamento decidió apoderarse de este tema y ser quien lidere este proceso, cambiando por completo la metodología empleada.

Este proyecto busca generar los siguientes impactos:

**Impacto tecnológico:** la Memoria de Desarrollo Sostenible del Grupo Éxito es un informe de gran importancia para la Compañía ya que este es presentado a los accionistas y otros grupos de interés para que conozcan la gestión de la Organización en temas de sostenibilidad. La optimización del proceso de recolección de información facilitará la elaboración de este y otros informes que se presentan a lo largo del año a diferentes entidades, haciendo de esta mejora una actividad de gran utilidad para la Organización, ya que esto permitirá realizar esta actividad con mayor precisión, facilidad, eliminará reprocesos, y permitirá invertir el tiempo ahorrado en otras actividades de gran importancia para la Compañía.

**Impacto académico:** el desarrollo de este proyecto grado es una gran oportunidad para aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera de Ingeniería de Procesos, permitiendo fortalecer estos conocimientos y aplicándolos en una Organización para que sean de gran utilidad en el mejoramiento de esta.

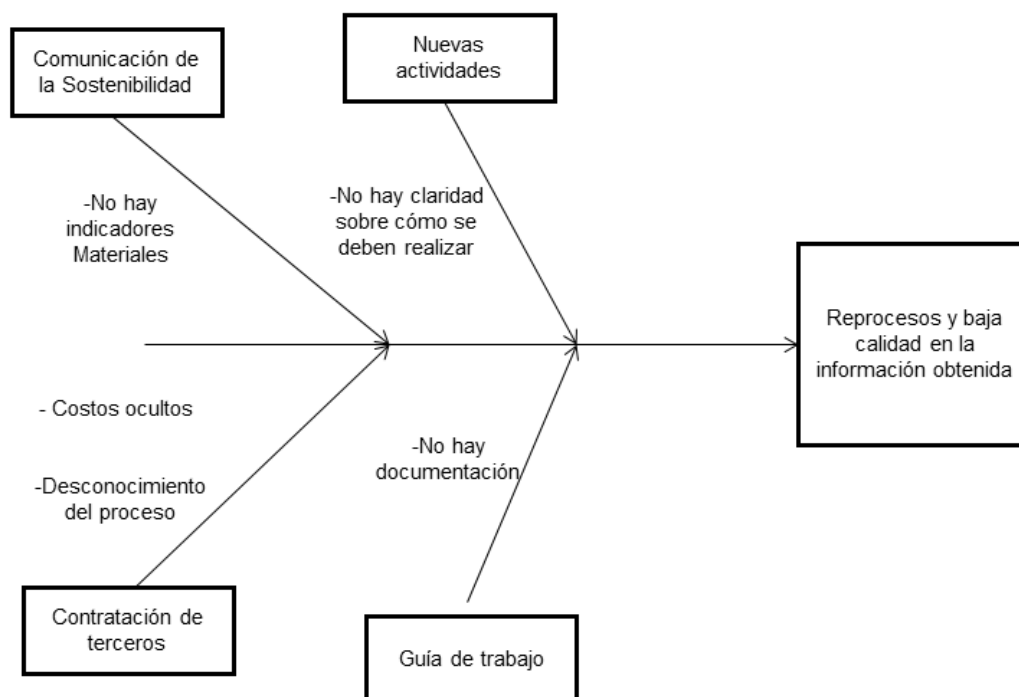
**Impacto económico:** los procesos que van involucrados en la comunicación y gestión de la sostenibilidad del Grupo Éxito están contemplados en la estrategia de la Compañía, haciéndolos clave para la Organización, por lo tanto documentar los procesos y optimizar el proceso de recolección de información para la elaboración de la Memoria de Desarrollo Sostenible es de gran importancia para el Grupo Éxito.

## **7. Materiales y métodos**

### **7.1 Revisión de documentación existente**

Para realizar esta revisión se tomaron todos los documentos existentes de procesos y procedimientos referentes a la gestión y comunicación de la sostenibilidad en la Compañía; se elaboró un inventario de los procesos que están documentados, cuáles se realizan y no están documentados y cuáles son nuevos en la Compañía.

En la ilustración 2, se puede observar cuáles eran las principales causas que hacían que se tuvieran reprocesos y baja calidad de la información en el Departamento de Sostenibilidad



**Ilustración 2:** Problemas encontrados antes de realizar la documentación

## 7.2 Identificación de procesos

Con el inventario realizado, se identificaron cuáles procesos no están documentados y a cuáles la documentación existente no les aplica ya que han cambiado, sirviendo únicamente como una guía de trabajo preliminar que no logra brindar el direccionamiento necesario para realizarlo satisfactoriamente. Esto da pie a errores y facilita que se dejen vacíos en el proceso, haciendo que la documentación y actualización de estos sea una actividad que se debe realizar de carácter urgente para poder garantizar una continuidad de los procesos en el momento en que falte el responsable, facilitando la identificación de brechas y la asignación y evaluación de objetivos.

Esta revisión se realizó en compañía del Departamento de Ingeniería de Procesos de la Organización, revisando el repositorio interno de procedimientos de la Compañía en F1, para saber qué procesos habían sido documentados y avalados por ellos.

### 7.2.1 Memoria de Desarrollo Sostenible

Para el desarrollo de este informe, se hizo un análisis de materialidad tomando en cuenta los cinco ejes del test de materialidad de la organización “Accountability” que evalúa: los impactos financieros directos de corto plazo, el desempeño relativo a las directrices de la Organización, los comportamientos y las normas adoptadas por la competencia en el país y en el mundo, las preocupaciones y los comportamientos de los grupos de interés y las normas sociales y de la sociedad civil a las que las organizaciones se adhieren de manera voluntaria. Para esto se realizó un estudio de las tendencias y las

mejores prácticas de organizaciones del sector en el ámbito nacional e internacional, y se tuvieron en cuenta algunos estándares y marcos relevantes entre los que se encuentran: FSC (Forest Stewardship Council), DJSI (Dow Jones Sustainability Indexes) Rain forest Alliance, BSCI (Business Social Compliance Initiative), GRI (Global Reporting Initiative), Global G.A.P. (Global Partnership for Good Agricultural Practice), Pacto Global, Energy Star, ODM (Objetivos del Milenio), GFSI (Global Food Safety Initiative), MSC (Marine Stewardship Council), entre otros.

Adicionalmente se desarrolló un cuestionario que evalúa la relevancia de los asuntos desde el punto de vista interno y externo y recoge la visión de un grupo de personas de la organización. El cuestionario fue diligenciado por los integrantes del Comité de sostenibilidad y validado por el Comité de Presidencia, los cuales, además de conocer la organización, tienen en sus manos la capacidad de tomar decisiones sobre el rumbo de la empresa. Los resultados de las encuestas fueron insumos consolidados en la matriz de materialidad, en la cual el eje vertical representa los intereses y prioridades de los grupos de interés y el eje horizontal, la perspectiva de la organización donde se buscaba evaluar la relevancia del asunto para el grupo Éxito. En el anexo 5 se puede observar el resultado del test de materialidad.

La Memoria de Desarrollo Sostenible se realiza bajo la metodología del GRI (Global Reporting Initiative); institución independiente que creó el primer estándar mundial de lineamientos para la elaboración de memorias de sostenibilidad de aquellas compañías que desean evaluar su desempeño económico, ambiental y social. (Global Reporting initiative, 2012) Esta iniciativa ofrece una guía de trabajo para las empresas dependiendo del sector al que pertenecen y tienen una lista de indicadores estándar, los cuales deben ser medidos por las organizaciones que realizan el informe bajo esta metodología. Estos indicadores han ido cambiando a través del tiempo según el análisis de las personas expertas en el tema y de las recomendaciones de las compañías que realizan el informe bajo esta guía, según esto, los resultados del presente trabajo deberán ser revisados continuamente para garantizar que cumpla con los requisitos necesarios para desarrollar la Memoria de Desarrollo Sostenible.

### **7.2.2 Cuestionario del Dow Jones Sustainability Index (DJSI)**

El Dow Jones Sustainability World Index es un punto de referencia global de sostenibilidad, sigue el desempeño de las acciones de las empresas líderes a nivel mundial en términos económicos, ambientales y sociales. Este índice sirve como punto de partida para los inversionistas que integran consideraciones de sostenibilidad en sus carteras, y proporciona una plataforma de participación efectiva para las empresas que desean adoptar prácticas sostenibles de los mejores (Dow Jones Sustainability Index, 2012).

En abril de 2012 el Grupo Éxito fue invitado por primera vez a participar en el índice de sostenibilidad del Dow Jones y como resultado se generó una información que debió ser retomada para el presente trabajo, es decir, se revisó cómo se diligenció por primera vez, se aplicó reingeniería de procesos para evaluar qué pasos realizados se pueden evitar y cuál son sujetos a mejoras, cómo se debe diligenciar este cuestionario que tendrá una periodicidad anual.

Para documentar de una manera óptima el proceso, se revisó cada actividad realizada, el tiempo empleado en cada una de estas y los procesos de la Compañía que estuvieron involucrados para así poder identificar si se están realizando reprocesos en el desarrollo de esta actividad y en donde hay cuellos de botellas que implican pérdidas de tiempo.

### **7.2.3 Informes para el Grupo Casino**

Durante el transcurso del año, la casa matriz de la Compañía, Grupo Casino exige una rendición de cuentas por parte de sus filiales alrededor del mundo dentro de los cuales se incluye el Grupo Éxito; en estos informes se debe suministrar información acerca de todos los procesos de la Compañía. El Departamento de Sostenibilidad es el encargado de recoger toda la información necesaria y diligenciar los formatos que ellos requieran. Estos reportes implican estar pidiendo información constante a todos los procesos de la Compañía y estar empleando diferentes metodologías de recolección, análisis de brechas, implementación de mejoras en los procesos y datos utilizados. Esta información ha ido cambiando y aumentando durante los años, por lo cual, se hizo una revisión detallada de cuáles son los informes que se deben enviar con alguna regularidad específica a la casa matriz y de cuáles y cuantos son los que llegan esporádicamente o con exigencias diferentes.

### **7.3 Validación con las áreas que van incluidas en el proceso**

Con el inventario que se obtuvo después de la revisión e identificación de procesos, se realizaron reuniones con representantes de las áreas involucradas en la comunicación y gestión de la sostenibilidad, con el fin de realizar un estudio detallado de las actividades identificadas que los involucraron y en las cuales ellos están involucrados, escuchando sus sugerencias sobre el proceso, cómo se puede facilitar, que tiempo necesitan para poder recoger los datos necesarios, validando la información encontrada, haciendo correcciones y agregando otras actividades que pudieron haber pasado desapercibidas.

### **7.4 Optimización del proceso de recolección de información.**

La recolección de información es una actividad clave en cada uno de los procesos macros como informes y rendición de cuentas que se realizan en el Departamento de Sostenibilidad, por lo cual se le debe sacar el mayor provecho posible para no tener que estar creando formatos, auditando información, y estar solicitándosela a los 36 representantes de los procesos ante el Comité de Sostenibilidad de forma repetitiva.

Con este propósito se creó este comité, que busca tener miembros representantes de todos los procesos de la Compañía para trabajar y guiar la gestión de la Compañía en temas de sostenibilidad, además de capacitarlos y formarlos son los encargados del diligenciamiento de los formatos de recolección de información.

Para optimizar este proceso, se hizo una revisión, identificando cuáles son los puntos en los que se debe tener especial cuidado y que son clave para poder desarrollarlo. Tomando como base esta revisión se presentó un plan de mejora,

para ser evaluado y ejecutado dentro del Departamento de Sostenibilidad y ver si este ayuda a que el tiempo de recolección de información disminuya.

## 8. Resultados y Análisis

### 8.1 Identificación de procesos

Durante la revisión de la documentación existente no se encontró mucha información ni registros puesto que cómo se mencionó anteriormente es un departamento joven cuyos procesos se han ido creando y modificando según las necesidades de la compañía y las demandas de los grupos de interés.

En esta etapa se lograron identificar alrededor de 4 nuevos procesos macros:

- Cuestionario del Dow Jones Sustainability Index
- Cuestionario de información cualitativa del Grupo Casino
- Cuestionario de información Cuantitativa del Grupo Casino
- COP (communication on Progress) del Pacto Global

Además se encontraron más de 10 actividades extras que no estaban documentadas y otras que ya no se realizan, en la tabla 2 se pueden observar algunas de las actividades que se desarrollaban antes y que ya no se hacen, y las actividades que son nuevas dentro del Departamento de Sostenibilidad de la Compañía.

**Tabla 2:** Resumen de actividades nuevas y antiguas

Actividades antiguas	Actividades nuevas
Contratar a un tercero para que elaborara la Memoria de Desarrollo Sostenible	Seguimiento a la información solicitada.
	Traducción de información
	Reuniones y capacitaciones periódicas con el Comité de Sostenibilidad
	COP(communication on progress) del Pacto Global
	Involucramiento del Departamento de Sostenibilidad en el proceso de validación de información por parte de Auditoría Interna
	Análisis de materialidad

#### 8.1.1 Memoria de Desarrollo Sostenible

Gracias al Análisis de materialidad realizado, se revisaron los indicadores del GRI qué se deben contestar y cuáles no, ya que no resultaron ser importantes para la Compañía, de manera que la Organización enfoque sus esfuerzos en otros temas.

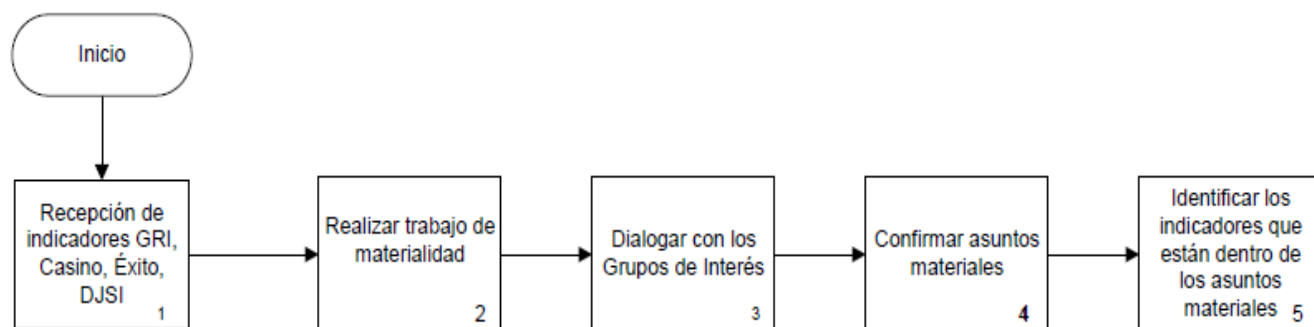
La guía para realizar la Memoria de Desarrollo Sostenible es el GRI, la cual a lo largo de los años ha tenido varias versiones de indicadores y de pautas para realizar estos informes adaptándose a los cambios y necesidades que han identificado sus Grupos de interés; es por esto que este proceso se debe



revisar con periodicidad para garantizar que se trabaja con los indicadores actuales del GRI y con los que son materiales para la Organización.

Se consolidó el Comité de Sostenibilidad de la Compañía, se capacitó y se entrenó para que fueran los aliados de la sostenibilidad en la Organización, haciendo que su ayuda, compromiso e información aportada fueran claves para el reporte.

En la Ilustración 3, la cual es un extracto de la documentación final del proceso de comunicación de la sostenibilidad en la Compañía, se puede evidenciar cómo el trabajo de materialidad es clave en el desarrollo de la Memoria de Desarrollo Sostenible y los otros reportes que realiza la Organización.



### **Ilustración 3: Importancia del Comité de Sostenibilidad**

#### **8.1.2 Informes para enviar al Grupo Casino**

En esta revisión se encontraron específicamente tres grandes informes que se entregan por lo menos una vez al año, en estos informes el Grupo Casino le pide información específica a la Compañía en temas como:

- Medición, mitigación y compensación de la huella de carbono del Grupo Éxito.
- Información cualitativa sobre las iniciativas que realizó la Compañía en temas de sostenibilidad.
- Información cuantitativa en donde se evidencien los resultados obtenidos y su evolución.

El diligenciamiento de estos formatos implica solicitarles información a todos los representantes de los procesos de la Compañía ante el Comité de Sostenibilidad, estos son alrededor de 36 personas que hacen parte de diferentes direcciones de la Organización; lo que implica que a cada uno se le deban preguntar diferentes indicadores.

Además de los 3 informes que se le entregan con regularidad al Grupo Casino, se identificó que esporádicamente llegan requerimientos adicionales para los cuales no se está preparado, que aunque no demandan un proceso tan grande, se deben hacer con base en los lineamientos ya estandarizados y hacerle seguimiento a los objetivos de trabajo planteados, para monitorear y mostrar los avances obtenidos gracias a la gestión realizada.

## **8.2 Documentación de los procesos que van involucrados dentro de la comunicación y gestión de la sostenibilidad del Grupo Éxito.**

Gracias a la revisión e identificación de actividades realizada se logró obtener una buena base de ideas para realizar la documentación pertinente de los procesos de gestión y comunicación de la sostenibilidad. En el anexo 1 se puede observar la documentación realizada y además una guía con la descripción de las tareas que se deben realizar en cada una de las actividades documentadas.

## **8.3 Optimización del proceso de recolección de información.**

Durante la documentación realizada, se evidenció que cada uno de los procesos que están involucrados en la comunicación de la sostenibilidad tiene un punto de partida común: la recepción y asignación de indicadores que se deben contestar para las diferentes entidades, y además la recolección de información para poder responderlos. Teniendo esto presente, se identificó que estos pasos pueden ser realizados de una sola vez y no esperar hasta que se vaya a realizar un informe, empleando menos tiempo en el diligenciamiento de la información por parte de los miembros de Comité de Sostenibilidad y del Departamento.

Las acciones realizadas para poder optimizar el proceso de recolección de información fueron las siguientes:

Lo primero que se hizo para poder optimizar este proceso fue crear una maestra de indicadores, es decir, un archivo completo que contiene la totalidad de los indicadores y que permite buscar redundancias en las preguntas y evitar así reprocesos. Para crear esta maestra se hizo un barrido de todos los indicadores que se deben responder a lo largo del año de las diferentes organizaciones que requieren una rendición de cuentas. Después de hacer el barrido correspondiente y encontrar los indicadores necesarios para los informes, se separaron por 5 temas o pilares diferentes que ya existen en la compañía y están basados en los del Grupo Casino, estos guían la gestión y relación de la Organización con sus grupos de interés en temas de sostenibilidad.

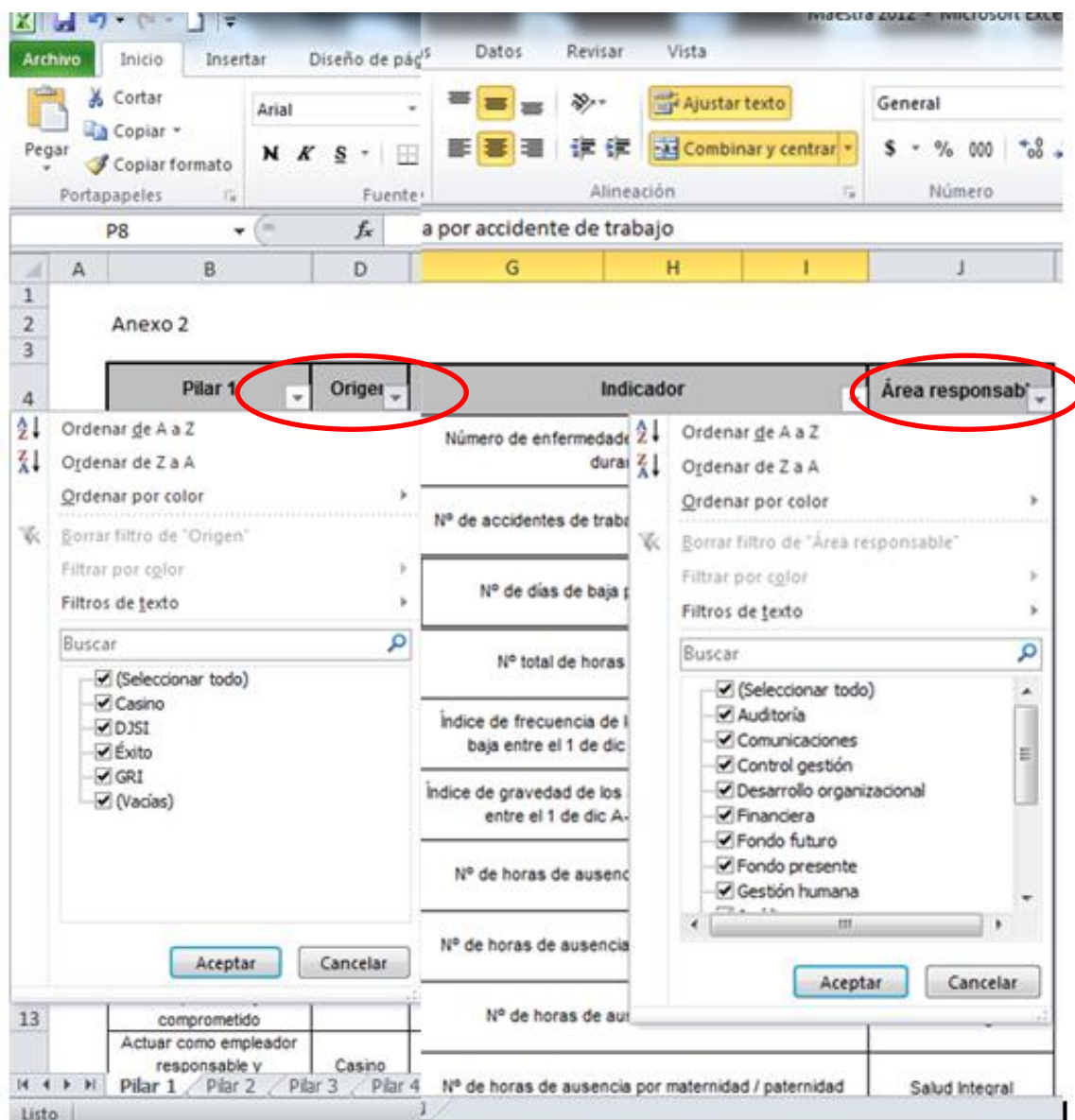
- Pilar 1 “Actuar como empleador responsable y comprometido”, se incluyen los indicadores que abarcan temas referentes a empleados, como son salarios, número de empleados, tipos de contratos, códigos de ética, de conducta, remuneración, despidos, selección, promoción y capacitación entre otros.
- Pilar 2 “Actuar como comerciante responsable ante nuestros proveedores”, se incluyen indicadores que abarcan temas de proveedores, como son número de proveedores, cuántos son pyme y no pyme, capacitación, número de proveedores nacionales, de marcas propia, auditorías de calidad, valor de las compras realizadas a proveedores nacionales, pymes, entre otros.
- Pilar 3 “Actuar como comerciante responsable ante nuestros clientes”, en este se incluyen indicadores referentes a los clientes, como por ejemplo resultado de satisfacción de clientes, tiempo medio para el

tratamiento de las reclamaciones de los clientes, número de encuentros de satisfacción con cliente, entre otros.

- Pilar 4, “Involucrarse en la lucha contra el cambio climático y en la reducción del impacto ambiental de las actividades de la entidad.”, aquí se encuentran los indicadores referentes a la lucha en contra del cambio climático y la reducción del impacto ambiental, algunos de ellos son cantidad de desechos producidos por peso y tipo, política de empaques, uso de energía, agua, propano, las emisiones directas de gases de efecto invernadero, entre otros.
- Pilar 5 “Actuar por el desarrollo local y ser solidarios”, se tratan todos los indicadores referentes a la correcta rendición cuentas, solidaridad y el desarrollo local, estos incluyen información como importe dedicado a la solidaridad, número de niños y madres gestantes beneficiados por la Fundación Éxito, inversión total por departamentos entre otros.

Además de separar los indicadores por pilares o temas, se debe tener claro cuál es el origen del indicador, es decir cuál entidad es la que requiere la información, es por esto que a la maestra se le agregó una casilla para consignar el origen del indicador, es decir de donde viene, en esta se debe poner si el indicador es del GRI, Casino, DJSI o si es un “Indicador Éxito” (aquellos que aunque no son requeridos por ninguna entidad hacen parte fundamental de las actividades de la Compañía)

Para cada uno de los indicadores que se necesita información, el responsable de brindar las respuestas, es un miembro del Comité de Sostenibilidad. Para facilitar la asignación de estos y garantizar que ningún indicador se quedará sin asignar, se le agregó otra casilla a la maestra de indicadores, esta se llama “Responsable”, en ella, se escribe cuál miembro del Comité de Sostenibilidad de la Compañía es el encargado de responder el indicador, facilitando así la identificación y asignación de indicadores por medio de filtros en Excel. En la ilustración 4 se puede observar los filtros que se realizan para facilitar el proceso de asignación de indicadores.



**Ilustración 4:** Filtros que facilitan la asignación de responsables

Con esta casilla, se minimiza la posibilidad de que hayan indicadores que se queden sin asignar o que se le pregunte a la persona equivocada. En el anexo 2 se puede observar la maestra de indicadores y su distribución.

- Luego de crear la maestra de indicadores, se hizo una revisión detallada de los indicadores filtrando por pilar y por origen, con el fin de revisar si hay indicadores de origen diferente que pregunten lo mismo o de forma similar y así no repetir preguntas. Los indicadores que pedían lo mismo pero que eran de origen diferente se revisaron y se buscó la manera correcta de hacer una sola pregunta por tema, garantizando que de esta forma se pudiera dar respuesta a varios indicadores con una sola pregunta o con una pregunta compuesta.
- Pensando en la facilidad y la simplicidad, se crearon formatos en donde los representantes de los procesos de la Compañía ante el Comité de

Sostenibilidad consignen la información solicitada, cada uno de estos formatos es diferente el uno del otro, ya que sus indicadores varían según al proceso al que pertenecen. Para poder identificar a qué indicador responde cada tabla creada en los formatos, se insertaron comentarios en los títulos, de manera que cuando se recoja la información, esta sea fácil de identificar.

- Con los indicadores de los formatos, no sólo se debe aportar una información cuantitativa, sino que también se debe hacer un análisis detallado de la información, cómo se muestra en el anexo 2, se agregaron cifras de años anteriores para que así los encargados de diligenciar el formato tengan presente el dato y puedan recordar bajo qué base calcularon la información entregada, además se elaboró una casilla en la que se debe explicar la tendencia del indicador, esto con el fin de tener una buena justificación del cambio de las cifras respecto a años anteriores, si la disminución o el aumento del indicador es positivo o negativo.
- Facilitando la labor del responsable de diligenciar la información, se programaron fórmulas en las celdas en las que se piden datos de porcentaje, suma, promedios o cambios de unidades, para evitar errores y presentarle un formato fácil y agradable a la persona encargada de diligenciarlo, además de esto, se bloquearon las casillas en las que no se debe consignar información, como por ejemplo, las casillas que contienen información de años anteriores y formulas, y así evitar que el formato pueda ser modificado y se cambie información de años anteriores sin justificación alguna, la cual ya ha sido auditada y verificada por parte de los auditores internos de la Compañía; en caso tal que el usuario intente escribir o modificar celdas diferentes a las que debe consignar la información, el formato le arrojará un mensaje de error. Si la información debe ser modificada, el usuario debe justificar el cambio de información o modificación del formato y sólo el analista o jefe del Departamento de Sostenibilidad podrá realizar los cambios solicitados por parte del usuario.
- Toda la información brindada por cada uno de los procesos de la Compañía debe ser auditada y verificada por parte de la Dirección de Auditoría Interna, con el fin de comprobar y certificar que todos los procesos que se realizan en esta se hagan de la manera adecuada, y que además la información que se publica sea real y precisa. Para este propósito se agregó la casilla “Fuente” para que se consigne ahí el nombre del archivo o sistema de información que utilizó para reportar las cifras entregadas y esto le sirva como guía al momento en que se le realice la revisión de la información. En el anexo 3 se muestra un ejemplo de los formatos que deben diligenciar los procesos.
- Sabiendo que la información solicitada se debe dar con fecha 1 enero del año A hasta el 31 de diciembre del año A y que además esta información suministrada debe ser auditada y verificada, se propuso realizar una agenda de citaciones, en la cual el tiempo de duración de

las citas de cada proceso se hizo basándose en la experiencia del año anterior, es decir se revisó cuanto tiempo se le asignó a cada proceso para poder realizar esta auditoría y se comparó con el tiempo que en realidad se empleó realizando esta actividad. Tomando como base ese seguimiento realizado, se asignó el tiempo para realizar la auditoría, y además se citó primero a los procesos que brindan información a otros para poder calcular sus indicadores, de manera que si en la revisión por parte de la auditoría interna a este dato se le encuentra un error, este se arregle y se le informe el cambio de una vez a los procesos que usan como base esta información y así en las auditorías se encuentren cada vez menos errores. Estas citas se realizaron con un mes y medio de anticipación para que los procesos tuvieran presente su época de vacaciones y las de sus compañeros, y así se preparan con tiempo para tener la información diligenciada y sus soportes, separaran su agenda, asegurando que esta se va a llevar a cabo satisfactoriamente.

- Para garantizar una buena ejecución del proceso de diligenciamiento y validación de la información, en compañía de la Dirección de Auditoría se realizaron capacitaciones a los miembros del comité de sostenibilidad durante todo el año, en estas se les enseñó cómo es que deben consignar la información, qué es un soporte y cómo se deben guardar para que sea válido y puedan realizar la auditoría de manera satisfactoria.
- Debido a que el mes de diciembre con muchas irregularidades en la asistencia de las personas, con ayuda de la Dirección de Comunicaciones, se crearon plantillas tal como se muestra en la Ilustración 2 y en la ilustración 3, para enviar por correo, ofreciéndole ayuda a los procesos, aclarando dudas, recordándoles fechas, entre otros.



## Informe de sostenibilidad

¿Tienes dudas con el formato que debes diligenciar? ¿Sales a vacaciones? ¿Necesitas ayuda?

¡Búscanos!

- Maria Clara Rendón Ext: 6337
- Daniela Castaño Gómez Ext: 5446
- Carolina Arango Villa Ext: 6337



Ilustración 5: Plantilla correos



## COMIENZA EL PROCESO DE AUDITORIA DE LA INFORMACIÓN DE SOSTENIBILIDAD

A partir de mañana, 15 de enero, se dará inicio al proceso de auditoría de la información que nos enviaste. Recuerda tener todos los soportes a la mano, reenviar la citación a las personas necesarias y asistir puntualmente.

### RECUERDA

¡Si aún no nos has enviado el formato, hasta hoy tienes plazo!



Ilustración 6: Plantilla inicio de auditorías

### **8.3.1 Identificación de pasos innecesarios y soluciones**

Al momento de realizar la nueva documentación, se identificaron pasos innecesarios como:

- En el momento en que se debe hacer la recolección de información, no se preguntaba por todos los indicadores de todas las entidades al mismo tiempo, sino que se hacía por partes, llevando a un reproceso y empleo de tiempo en actividades repetitivas. La solución propuesta fue preguntar por todos los indicadores de una vez, identificando cuales hacen preguntas similares o iguales y creando tablas para realizar varias preguntas de una vez, este es un trabajo conjunto con la creación de formatos.
- En la Compañía la información se pregunta con fecha de corte 1 enero año A hasta el 31 diciembre del año A, en ocasiones anteriores la información se pedía en diciembre, ocasionando que en enero cuando se auditaba la información, esta tuviera que ser otra vez recalculada a fecha de corte 31 de diciembre. La propuesta fue entregar los formatos a principio de diciembre de tal manera que los proceso pudieran entender bien la información que debían diligenciar, y solicitar la información la segunda semana de enero, garantizando así que la información estará suministrada con fecha de corte 31 de diciembre, evitando el reproceso de cálculo de la información y el buen aprovechamiento del tiempo de validación de información.

### **8.4 Evaluación del tiempo de realización del proceso de elaboración la Memoria de Desarrollo Sostenible.**

Con cada uno de los planes de acción realizados, no sólo se logró optimizar el proceso de recolección de información para la Memoria de Desarrollo Sostenible, sino que también se minimizó el tiempo empleado en la elaboración de los informes para el Grupo Casino, DJSI y el GRI, ya que evidenciando la necesidad de recoger información constante para estos, se optó por preguntar de una vez por toda la información qué se debe reportar y no esperar hasta el momento en que se debe elaborar cada reporte.

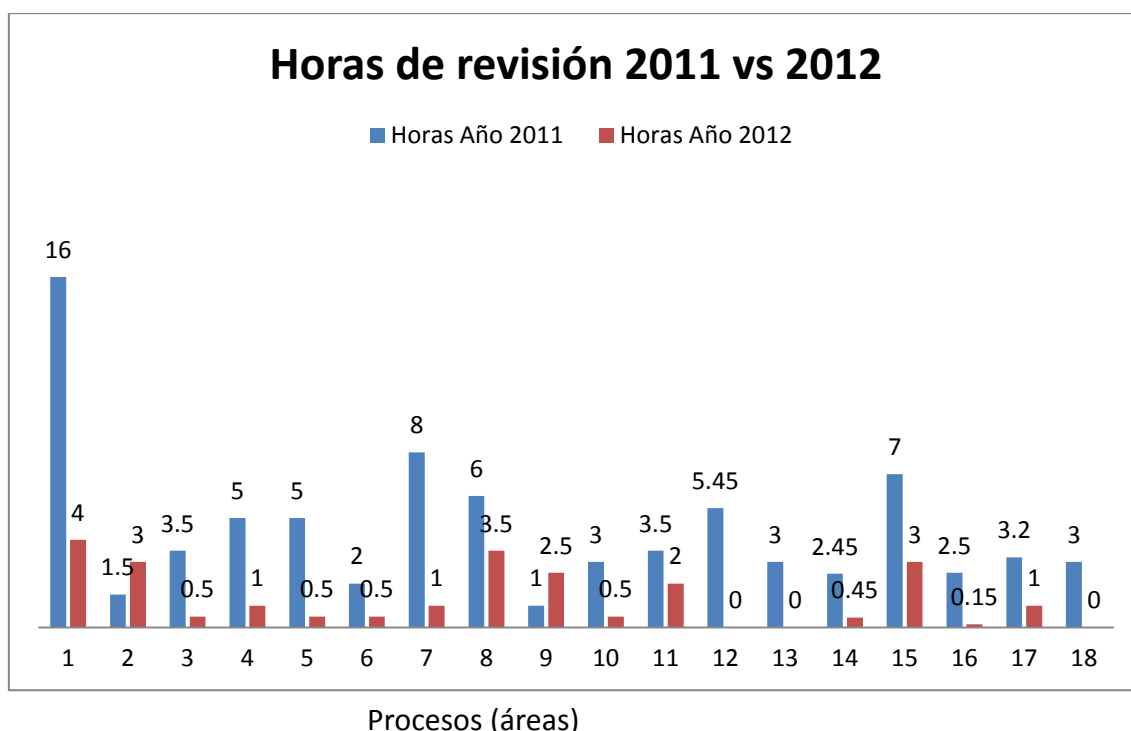
Con estas actividades realizadas, el proceso de validación de la información presentó una disminución en el tiempo empleado para la creación de formatos de los cuestionarios de 15 días laborales de una persona dedicada exclusivamente a esta actividad, es decir 120 horas/hombre.

Para evidenciar si este año el proceso de validación de información tuvo alguna mejora, se comparó la agenda hecha este año con respecto al año anterior y se encontró que sólo en el tiempo de citaciones con los procesos, se evitaron 8 días laborales más de reuniones, lo que equivale a 64 horas hombres laborales, por dos personas que realizan esta actividad, son 128 horas menos que se emplearon en este trabajo gracias a las capacitaciones y aclaraciones previas realizadas a cada uno de los representantes.



En la Ilustración 4 se puede observar el número de horas empleadas en cada proceso durante el año 2011 y 2012, en este se muestran los procesos en los que se encontraron los cambios más significativos, siendo el proceso 1 (Gestión ambiental) en el que se evidenció una mayor disminución en el tiempo empleado en la revisión de los indicadores, este rebajó 16 horas. El proceso 9 (Comercial) fue el que menos presentó mejoría, rebajando una hora el tiempo empleado en esta revisión. En promedio la reducción de tiempo obtenida fue de un 70.9% menos que en el informe anterior.

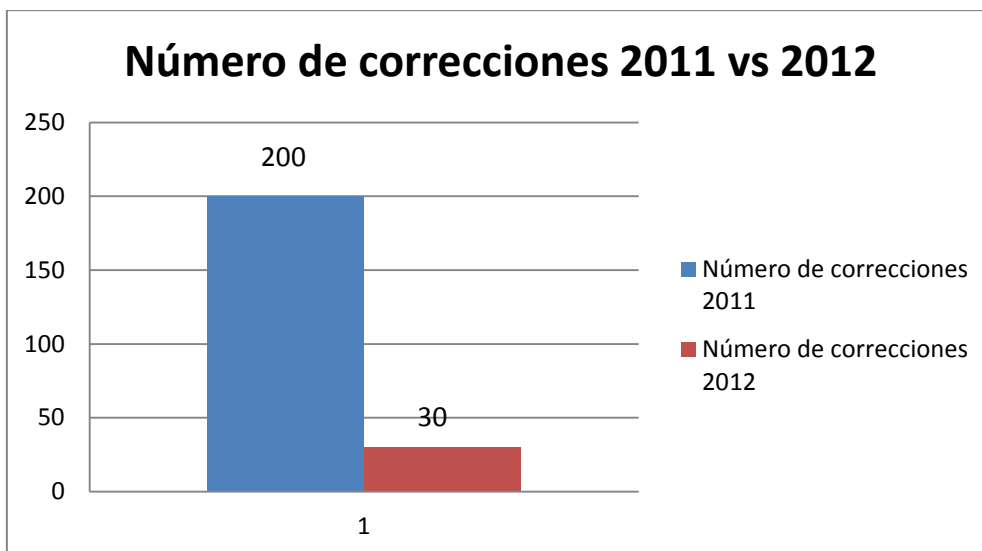
- Con Gestión Ambiental se hizo un seguimiento más especial, haciendo recomendaciones de homologación de términos y formatos entre todas las regionales del país en donde está presente el Grupo Éxito, logrando así tener una información más uniforme y fácil de verificar.
- Con el proceso 15 (Éxito.com) se, hizo un seguimiento, explicándoles cómo es la manera correcta de guardar sus soportes y presentar la información, evidenciando así una mejora de 4 horas en el tiempo empleado durante la verificación de los datos.
- Los procesos 12 y 13 (Fondo Futuro y Fondo Presente) tienen un NIT diferente al del Grupo Éxito, por consiguiente se llegó al acuerdo de que sus revisores fiscales presentaran una carta en donde ellos dan constancia de que la información presentada es válida y no tiene errores; para ayudar a garantizar esto, se hizo un seguimiento especial, trabajando con sus formatos, explicando la manera correcta de diligenciar la información, qué indicadores son claves y cómo se debe explicar las tendencias.
- El proceso 2 (Surtimáx) aumentó en 1.5 horas el tiempo empleado en esta revisión, ya que a este proceso se le adicionaron alrededor de 5 nuevos indicadores cuantitativos para poder completar la información que se presenta. El número de indicadores es directamente proporcional al número de horas empleadas en la revisión de la información.
- El proceso 9 (comercial) fue el que menos mejoría presentó, este tan sólo rebajó una hora, ya que todo el proceso de capacitaciones y seguimientos siempre se realizaron con el representante de la comercial ante el comité sostenibilidad, pero al momento de diligenciar el formato y de responder por el proceso de validación de la información otra persona que nunca recibió capacitaciones, fue la encargada de hacerlo; entorpeciendo el proceso de recolección de información y de validación de esta.



#### Ilustración 7: Diferencia en horas de revisión

Luego de realizar la Memoria de Desarrollo Sostenible 2011, la Dirección de Auditoría de la Compañía hizo entrega de un informe en el que presenta los resultados obtenidos y sus observaciones, en este ellos manifiestan la alta detección de inconsistencias por parte del auditor en el proceso de revisión de la información llevado a cabo, encontrando cerca de unas 200 correcciones aproximadamente, poniendo de manifiesto debilidades en la ejecución del proceso.

Con los trabajos, reuniones, formaciones y seguimientos realizados con el Comité de Sostenibilidad, se logró ver que durante la elaboración de este informe los datos tenían soportes válidos y la información suministrada era correcta, todo esto ayudó a que al momento de asentar correcciones, estas disminuyeran en un 85% respecto al 2011. En la ilustración 8, se puede evidenciar la disminución de errores encontrados durante el proceso de validación de información por parte de Auditoría Interna. Esta disminución de errores ayudó a que al momento de asentar las correcciones en la redacción realizada el tiempo empleado fuera mucho menor aproximadamente 1 día menos, lo que equivale a 8 horas hombre, por dos personas que se emplea para este trabajo, son 64 horas menos empleadas en este parte del proceso.



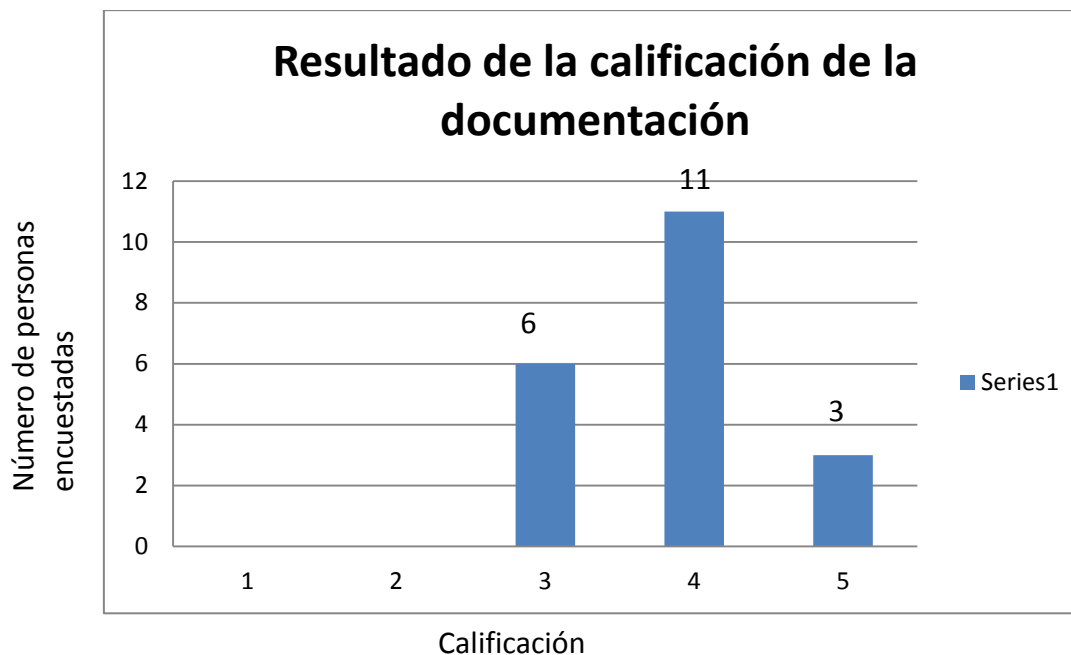
**Ilustración 8:** Correcciones año 2011 vs. 2012

Con los planes de acción empleados para optimizar el proceso de recolección de información para los diferentes informes que se realizan en el departamento de sostenibilidad del Grupo Éxito, se logró disminuir el tiempo de recolección de información en 312 horas hombres, lo que equivale a 33 días laborales. En el anexo 4 se muestra la Memoria de Desarrollo sostenible realizada.

### 8.5 Validación de la documentación propuesta

Para validar si la documentación realizada es oportuna y sirve como guía de trabajo para las personas ajenas al departamento, se escogieron aleatoriamente a 20 personas que no conocen los procesos que se realiza en el departamento. A ellos se les mostró la documentación realizada, y luego de ser estudiada por ellos, se les hizo la siguiente pregunta:

¿De una calificación entre 1 y 5, siendo 5 el mejor puntaje, y 1 el peor, cree usted que la documentación presentada le sirve como guía y base de trabajo para ejecutar los procesos de gestión y comunicación de departamento de sostenibilidad? En la ilustración 8 se pueden observar los resultados obtenidos.



**Ilustración 9:** Resultados de la calificación de la documentación

## 9. Conclusiones

- En este proyecto se realizó la documentación y optimización de los procesos de la gestión y comunicación de la sostenibilidad del Grupo éxito, pero no es más que un punto de partida para la documentación del Departamento, esto es un trabajo que requiere de constante revisión y mantenimiento para que se mantenga actualizado y cumpla con las necesidades y especificaciones que exigen sus grupos de interés.
- el enfoque sistémico y los conocimientos en gestión aplicados en la realización de este proyecto, permitiendo hacer un análisis amplio de los procesos que se realiza, simplificando la identificación de costos ocultos y de errores en los procesos.
- Con la optimización realizada en el proceso de recolección de información, en la Compañía se ahorraron 312 horas hombres, es decir 33 días laborales, generando así eficiencias y ahorros en los recursos destinados para esta tarea.
- La realidad del negocio no permite estar haciendo una revisión constante de la documentación de procesos con la que se cuenta, pero es conveniente realizarla para que la Organización se adapte fácil a los cambios y a las exigencias de sus grupos de interés.
- Para lograr la optimización deseada en un proceso, no depende sólo de los cambios realizados en la documentación en el sistema empleado, sino también en la disposición de los participantes para que las mejoras implementadas surjan el efecto deseado.

## 10. Recomendaciones

1. Para poder mejorar aún más los diferentes reportes que se realizan dentro del Departamento de Sostenibilidad, se recomienda a la Jefe del Departamento, presentarle al área de Diseño Organizacional de la Compañía, quienes son los encargados de realizar la descripción de cargos de la Organización, una propuesta en la que se incluyan funciones referentes al Comité de Sostenibilidad, como es apoyar el proceso de elaboración de los diferentes informes, y velar para que en sus procesos se tenga en cuenta criterios relacionados con el desarrollo sostenible, esto con el fin de que estas personas no sientan que están haciéndole un favor al Departamento, sino que están cumpliendo con las funciones que indica su cargo.
2. Así como el Fondo Futuro y Fondo Presente, presentan una carta por parte de sus revisores fiscales, acreditando que la información suministrada es correcta, se propone que se haga el mismo ejercicio con la Fundación Éxito, ya que esta también tiene NIT diferente al de la Compañía, y con esto se podrían evitar así alrededor de 4 horas de verificación de esta información.
3. Realizar reuniones con cada uno de los miembros del comité de sostenibilidad, su jefe directo y con el auditor que acompaña el proceso, con el fin de explicarles qué es lo que se espera de ellos, qué esperan ellos del Departamento, qué aspectos deben mejorarse al momento de diligenciar los formatos, y de auditar la información entregada, recordarles la importancia del tema, y lo necesario que es el compromiso de ellos para que se pueda ejercer la sostenibilidad en la Compañía.
4. Se recomienda recoger la información periódicamente, por ejemplo semestralmente, en donde los responsables de diligenciar la información, tengan presente que indicadores deben responder y vayan recogiendo la información con anticipación, asegurando así un mayor compromiso de los miembros del comité de sostenibilidad y más veracidad en la información recolectada.
5. Se recomienda presentarle al Departamento de Informática, la posibilidad de crear una plataforma virtual, en donde los procesos puedan estar ingresando la información necesaria a esta, se le pueda estar haciendo seguimiento a la información, y evite la utilización de tantos formatos.

## 11. Bibliografía

- Badia A, Bellido S. Técnicas para la gestión de la calidad. Ed Tecnos.
- Grajales Christian Andrés, Alvarez Christian Camilo. Documentación para proceso de habilitación de la clínica santa clara. Colombia 2010.
- Guha, S., &Kettinger, W. J. Business process reengineering. Information SystemsManagement,(1993).10(3), 13–22.
- Hall, J. M.,&Johnson, M. E. Whenshould a process be art, not science? HarvardBusiness Review,(2009). Págs59–65.
- Helfat, C., &Peteraf, M.The dynamic resourcebased view: Capability lifecycles.Strategic Management Journal, (2003).24(10), 997–1010.
- Kanellis, P.,Lycett, M., & Paul, R. Evaluating business information systems fit:From concept to practical application. European Journal of Information Systems,(1999).Págs. 65–76.
- López Calderón Jorge, Diplomado Sistema de gestión integral por procesos, organizado por Alta Gestión Empresarial, 2012.
- Málaga José Manuel, Arana Victor Ernesto. Validación, ejecución y documentación de proceso constructivo del mejoramiento de un local escolar de adobe en el distrito de Chocos. Perú, Marzo 2012
- Pérez Fernández José Antonio. Gestión por procesos. Editorial ESIC 2010, Pág 14-16.
- Zapata Quijano John Esteban. Documentación de procesos, capacidad instalada y sistema de indicadores de gestión en la gerenciaprosesos de cartera del grupo Bancolombia. Colombia, 2009
- Rodríguez Forero Julieth.Documentación de los requisitos de la norma NTC-ISO/IEC 17025: 2005 para el laboratorio EMICAL Ltda. Colombia 2008
- Sáez Juana, González Emilio, Martín Olga. Desarrollo e implantación de un modelo de gestión por procesos en el paciente quirúrgico. México 2006.
- Salazar A. Arcelay. Gestión de procesos. Rev Calidad Asistencial 1999; Pág245-246.
- SESCOAM, la gestión por procesos. Servicio de Calidad de la Atención Sanitaria. Toledo, Octubre de 2002.
- Mendoza Tellez Maria Emiliana. Documentación de procesos, procedimientos y funciones por procesos para YANACONAS MOTORS S.A. concesionario Chevrolet. Colombia 2008
- Dow Jones Sustainability Index. (s.f.). Recuperado el 15 de 11 de 2012, de <http://www.sustainability-index.com/>
- Global Reporting initiative. (s.f.). Recuperado el 15 de 12 de 2012, de <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/Pages/default.aspx>